

Programmatisch en seriematig inkopen voor waterschappen: strategisch kijken naar je (onderhouds)opgave

Ingrediënten voor het inkoopproces om doelen en ambities naar een hoger niveau te tillen



De waterschappen in Nederland staan de komende jaren voor enorme uitdagingen. De vervangingsopgave is groot door veroudering van kunstwerken (zoals gemalen, rioolwaterzuiveringsinstallaties, bruggen of oeverbeschoeiingen). Klimaatverandering en grondstoffenschaarste vereisen de nodige aanpassingen en vragen flexibiliteit van het watersysteem en de waterketen. De ondergrond wordt steeds drukker, personeelsschaarste en de ambities op het gebied van duurzaamheid en circulariteit worden steeds groter. Door deze maatschappelijke uitdagingen en ambities komt er de komende jaren veel werk op de waterschappen af.

Om meer werk met minder middelen uit te kunnen voeren, is sturing in de beginfase nodig en dient de inkoop anders ingericht te worden.¹ Dit betekent dat er projectoverstijgend gedacht en bedacht moet worden, waarbij vaker strategisch gebundelde projecten de markt op gaan. Dat noemen we programmatisch en seriematig inkopen. Programmatisch en seriematig inkopen maakt het mogelijk om te focussen op projectoverstijgende doelen die kunnen bijdragen aan de maatschappelijke ambities en het behalen van schaalvoordelen. Programmatisch inkopen wordt nog niet standaard bij inkoopafwegingen als mogelijkheid meegenomen. De voordelen, mits goed geïmplementeerd, zijn echter overduidelijk: meer grip op de opgave, betere samenwerking en minder aanbestedingen, zo wijst onderzoek uit.²

In dit whitepaper komt u alles te weten over:

- > [1. Wat programmatisch inkopen is.](#)
- > [2. Wat programmatisch inkopen oplevert.](#)
- > [3. Het proces om te komen tot een goede programmatische inkoop.](#)
- > [4. De mogelijke valkuilen bij een programmatische inkoop.](#)
- > [5. Tips voor programmatisch inkopen](#)

Aanbesteden en Contracteren | TAUW

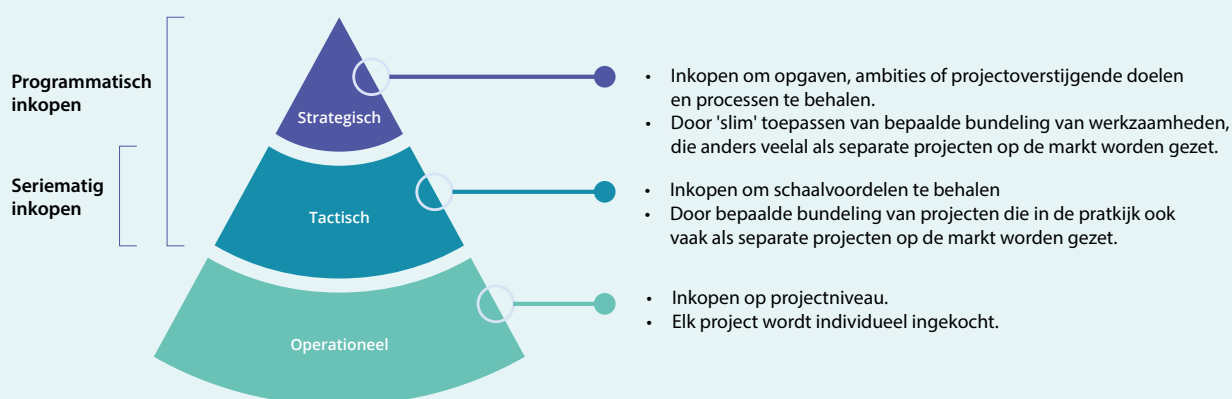
¹ RWS (2019). Toekomstige Opgave Rijkswaterstaat: Perspectief op de uitdagingen en verbetermogelijkheden in de Grond-, Weg- en Waterbouw (GWW)-sector. Rijkswaterstaat.

² Een aanjager van belangrijke maatschappelijke ambities: Een exploratieve multiple-case studie van programmatisch inkopen in de Nederlandse bouwsector

1. Programmatisch inkopen: wat is het?

Inkopen kunnen op 3 niveaus worden ingericht (zie ook figuur 1);

- Operationeel; inkoop per project.
- Tactisch; gebundelde, vaak gelijksoortige projecten als serie aanbesteden voor schaalvoordeel (bv portfolio-aanpak). Vaak is dit gestuurd vanuit 'kosten-denken'.
- Strategisch niveau; gebundelde projecten of opgaven om projectoverstijgende doelen, ambities etc. te halen. Veelal ingegeven vanuit het 'waarde-denken'.



Figuur 1: Definitie programmatisch inkopen

We spreken van programmatisch inkopen als sprake is van;

- inkoop vanuit centrale doelen of een opgave én
- overkoepelende aansturing (bijvoorbeeld door een *programmeam*) én
- gebundelde inkoop.

Het verschil tussen programmatisch en seriematig inkopen is dat seriematig inkopen vaak inhoudt dat gelijksoortige werkzaamheden gebundeld worden ingekocht, met als doel kostenefficiency.

In de bijlage is een nadere beschrijving opgenomen met het onderscheid tussen programmatisch inkopen, programmatisch werken, seriematig inkopen en raamovereenkomsten.

2. Programmatisch inkopen: waarom zou je het toepassen?

Er is in de eerder genoemde studie onderzoek gedaan naar de link tussen het programmatisch inkoopproces en de samenwerking en prestaties op projectoverstijgende doelen en ambities. Dit onderzoek wijst uit dat door programmatisch in te kopen meerdere voordelen behaald kunnen worden, welke deels ook voor seriematig inkopen gelden.

Zo zorgt programmatisch inkopen voor efficiëntie, schaalvoordeel en combinatiemogelijkheden. Daarnaast leidt deze inkoopwijze door langlopende contractsamenwerking tot perspectief voor het terugverdienen van (*duurzame*) investeringen door marktpartijen, een groter lerend vermogen en kennisbehoud. In de huidige arbeidsmarkt en werkdruk is een prettige bijkomstigheid dat programmatisch en seriematig inkopen leidt tot minder aanbestedingen, waardoor gemiddeld 6-9 maanden in doorlooptijd gewonnen wordt met 50% lagere contracteringskosten. Ook voor marktpartijen is dit interessant: minder tenderkosten, beter kunnen anticiperen op verwachte scope op het gebied van investeringen, vrijhouden capaciteit en innovatiepotentie. Tenslotte zorgt programmatisch inkopen voor verhoging van werkplezier,

opgave-verbondenheid en een betere relatie tussen overheid en de markt, door het contracteren van vaste samenwerkingspartners en het aangaan van langdurige samenwerkingen. Met bovengenoemde voordelen zijn er meer mogelijkheden om invulling te geven aan onder andere duurzaamheid, innovatie en meekoppelkansen. Denk aan werk met werk maken en gebiedsbrede oplossingen voor wateroverlast of hitte stress.

Bij diverse waterschappen wordt seriematig inkopen al gezien als één van de noodzakelijke oplossingen voor het halen van de Vervanging en Renovatie opgave. Zie figuur 2 voor praktijk voorbeelden binnen de waterschapswereld. In de bijlage zijn praktijkvoorbeelden van andere overheden opgenomen.



80 poldergemalen van WS Rijnland zijn seriematig ingekocht. In een raamovereenkomst van 4 jaar worden deelopdrachten in overleg verdeeld tussen 5 aannemers. Gewerkt wordt in een bouwteam en Uniforme Administratieve Voorwaarden voor Geïntegreerde Contractvormen (UAV-GC) realisatie contract. Door de voorspelbaarheid in omvang en nauwe betrokkenheid, als gevolg van de gekozen aanpak, is de samenwerking tussen markt en het waterschap erg goed en hebben de aannemers meer commitment en sturingsmogelijkheid.

WS DOD implementeert het seriematig werken en inkopen op de categorieën Waterketen, Gemalen & stuwen en Kader Richtlijn Water (KRW) opgaven. Dit wordt gezien als dé oplossing om met de beschikbare capaciteit een versnelling te maken in de vervangingsopgave.



WS NZV heeft 17 bruggen seriematig ingekocht. In bouwteamverband wordt met 1 aannemer gewerkt aan de V&R opgave. Dit heeft geleid tot efficiënte uitvoering, voorspelbaarheid voor de aannemer, verduurzaming en minder capaciteitsinzet van het waterschap.

Waterschapsbedrijf Limburg is al sinds 2018 actief met programmatisch inkopen. Voor de 3 percelen gemalen, leidingen en multidisciplinaire werkzaamheden zijn raamovereenkomsten aangegaan met 3 of 4 partijen per perceel voor een looptijd van 8 jaar. Samenwerking tussen WBL en de marktpartijen stond centraal bij het bepalen van de voorwaarden (UAV-GC), de wijze van monitoring (past performance) en de werkverdeling (gunning deelprojecten).



Figuur 2 Voorbeelden programmatisch en seriematig inkopen waterschappen. Link: [HH Rijnland](#), [WSDOD](#), [WSNZV](#), [WBL](#)

3. Programmatisch inkopen: het proces

Wanneer wordt programmatisch ingekocht?

Het belangrijkste aspect is dat er projectoverstijgende en/of gezamenlijke doelen en ambities zijn. Daarnaast is het van belang dat opgave(n) gelijkenis vertonen: in aard van de werkzaamheden (*technische samenhang*), in de locatie van de werkzaamheden (*geografische samenhang*) of in de inrichting van de werkzaamheden (*organisatorische samenhang*).

Op welk moment start je met programmatisch inkopen?

Een goed moment om programmatisch inkoop te onderzoeken of op te starten is; wanneer er een nieuwe opgave opgestart wordt, het herijken of opstellen van de meerjaren onderhoudsprogrammering of de budget-programmering wordt opgestart.

Voor een groot deel bleken deze problemen gerelateerd aan het ontbreken van continuïteit in de samenwerking met marktpartijen.

Deze ervaringen gaven aanleiding om de markt-benadering te heroverwegen. Voor de werkzaamheden bij rioolwaterzuiveringen is daarom een programmatische aanpak en inkoop opgestart in 2016. De belangrijkste overkoepelende doelen hierbij waren;

Hoe wordt programmatisch inkopen ingericht?

In het stappenplan in figuur 3 wordt een beschrijving gegeven van de zeven belangrijkste stappen om de programmatische inkoop in te richten. De stappen worden aan de hand van een praktijkvoorbeeld van Waterschapsbedrijf Limburg verder toegelicht.

- *wendbaarheid bij toekomstige veranderende behoeften of ontwikkelingen (o.a. uitwisselbaarheid onderdelen/objecten, ontwerp-/bouwtijdverkorting, efficiënter ruimtebeslag)*
- *opschaalbaarheid (met efficiëntere inzet van capaciteit van WBL en de markt)*
- *impuls voor de markt voor verbetering en vernieuwing (o.a. door anders contracteren en samenwerken)*

Waterschapsbedrijf Limburg liep tegen de volgende problemen aan; prijsgedrevenheid, aanbestedingen die niet gewenste resultaat opleverden, beperkt innovatie of vernieuwing, wisseling van partners door aflopen van ad hoc contracten.

1. In beeld brengen van de opgave

Om te beginnen is het van belang om zicht te krijgen op de opgave. Welke doelen en ambities zijn er? Over welke werkzaamheden hebben we het? Wat is de omvang hiervan?

In het praktijkvoorbeeld van Waterschapsbedrijf Limburg is uit marktgesprekken en evaluaties van eerdere projecten duidelijk geworden dat de gangbare wijze van inkopen niet bijdroeg aan de wensen en beleidsdoelstellingen van WBL. Een andere (minder ad hoc) wijze van inkoop is zo in beeld gekomen.

De volgende elementen zijn afgebakend:

- **Centrale doel:** *projectoverstijgend werken zodat efficiënter wordt omgegaan met capaciteit aan WBL en markt-zijde, meer lerend vermogen optreedt en uniformiteit ontstaat (en daarmee uitwisselbaarheid en opschaalbaarheid).*

- **Werkdisciplines:** *er is gekozen voor de competentie-gebieden gemalen, leidingen en multidisciplinaire werkzaamheden op alle waterzuiveringen in het areaal van WBL. Installatiebeveiliging is bijvoorbeeld buiten de scope gehouden daar dit een ander competentiegebied van de markt is.*

- **Gebied:** het gebied komt overeen met de topografische begrenzing van het areaal van WBL.
- **Aard werkzaamheden:** dagelijks beheer, groot onderhoud en integrale projecten/nieuwbouw.
- **Tijd:** de opgave vraagt om innovatie en continuïteit en daarmee een langere looptijd dan in aanbestedingswetgeving als maximaal wordt geacht (raamovereenkomst 'maximaal 4 jaar, tenzij').

WBL heeft de aanbestedingsrechtelijke dilemma's van clusterverbod en maximale looptijd juridisch³ onderzocht en de bezwaren in een consultatie besproken met de marktpartijen. Hierna is gekozen voor een contractlooptijd van 8 jaar (4 jaar plus 2 maal 2 jaar verlenging).

2. Raakvlakken in beeld brengen

Vervolgens worden de raakvlakken in beeld gebracht. Welke projecten (*technische aard, ligging, tijdspad*) verwachten we? Welke projecten van derden liggen in de omgeving? Welke lopende (raam)overeenkomsten zijn er? Zijn deze bruikbaar binnen de opgave? Maar vergeet ook niet het interne krachtenveld te betrekken. Programmatisch inkopen kan betekenen dat er meerdere opdrachtgevers en beheerdersorganisaties betrokken zijn. Stem goed af wat en wanneer in het proces van een ieder nodig is. Dit leidt ook tot helder verwachtingsmanagement gedurende de verdere inrichting.

Voor het praktijkvoorbeeld van Waterschapsbedrijf Limburg was de omvang van de werkzaamheden nog niet duidelijk. Daarom is een portfolio overzicht gemaakt met een inschatting van de aard en omvang van de komende projecten. Incidenteel zijn werkzaamheden te verwachten aan vergelijkbare objecten van gemeenten binnen het areaal van WBL waarvoor WBL het onderhoud verzorgt.



Figuur 3: Stappenplan programmatische inkoop

³ De Bouwcampus heeft een white paper geschreven over de juridische (on)mogelijkheden van seriematige aanpak. [Download de PDF](#)

3. Marktverkenning en marktconsultatie

Daarna is het zaak om vast te stellen hoe je met de markt wil samenwerken. Hoe ziet de markt eruit (monodisciplinair of integraal werkend, lokale partijen of landelijk opererend)? Hoeveel en welke partijen zijn er? Kunnen we middelen als groslijsten inzetten?

In het voorbeeld van Waterschapsbedrijf Limburg is er een marktconsultatie gehouden. Dit was om te onderzoeken hoe marktpartijen dachten over de duur van de overeenkomst en wat de lange termijn gevolgen zouden zijn als ze het werk niet gegund zouden krijgen. Tijdens de consultatie gaven alle bedrijven aan dat ze vooral behoefte hadden aan duidelijkheid en transparantie op de lange termijn. Ze hadden er geen moeite mee als ze niet gekozen werden voor het werk, zolang dit maar op een eerlijke manier gebeurde. Wel werd in de consultatie aangegeven dat er aandacht nodig was voor een efficiënt proces voor het verstrekken van nadere opdrachten binnen de raamovereenkomst.

WBL had behoefte aan meerdere samenwerkingspartners om zodoende het werk te kunnen verdelen en risico's voor WBL te spreiden, maar ook om kennisdeling toe te kunnen toepassen. Gekozen is voor 3 a 4 partijen per perceel (9 verschillende partijen).

4. Inkoopscenario's maken (clusteren/splitsen)

Op basis van de opgehaalde informatie kunnen nu inkoopscenario's gemaakt worden die bijdragen aan de doelstelling. Wordt het één groot project? Gebruiken we percelen? Moeten we alle projecten los over de tijd in de markt zetten? Hoeveel aanbestedingen willen we doen?

5. Inkoopscenario's afwegen

Op basis van de behoeften van de opdrachtgever kunnen afwegingscriteria geformuleerd worden. Het is goed om hier zowel naar interne organisatie (beleid, capaciteit etc.), externe context (politiek, markt etc.) als projectkenmerken (risico's, complexiteit, doorlooptijd etc.)⁴ te kijken. Wat vinden we belangrijk? Hoe is onze organisatie ingericht en welk beleid is van belang? Welke kansen en risico's zijn er? Welke weging hangen we aan de criteria? Hoe groot willen we eventuele percelen?

In het voorbeeld van Waterschapsbedrijf Limburg is er een uitgebreide spend-analyse gemaakt met verschillende rolhouders binnen WBL. Op basis hiervan is een goede inschatting gemaakt van de aard en omvang van de verwachte werkzaamheden. De ervaringen van de raamovereenkomst uit 2017 zijn meegenomen in de nieuwe raamovereenkomst die in 2022 is aanbesteed. Hieruit bleek bijvoorbeeld dat het elektrotechnisch werk en werktuigbouwkundig werk minder omvangrijk was dan ingeschat. Op basis hiervan zijn er 3 percelen ingericht voor gemalen, leidingen en multidisciplinaire werkzaamheden.

6. Contractafweging

Vervolgens wordt met het voorkeursscenario uit stap 5 gekeken naar een passende contractvorm en aanbestedingsprocedure.

Welke aanbestedingsprocedure past bij het scenario? Welke geschiktheidseisen en gunningscriteria hanteren we? Welke prijs-kwaliteitverhouding houden we aan? Werken we met plafondbedragen en omzetgaranties? Hoe ziet de prijsvorming eruit? Hoe regelen we de betaling? Dit alles landt in een inkoopplan. Stel dit plan getrapd op en stem tussentijds goed af met interne stakeholders.

In het voorbeeld van Waterschapsbedrijf Limburg is de contractvorm niet vooraf vastgelegd, maar is focus gelegd op de wijze van samenwerken. WBL had sterke overtuiging om samen te werken volgens de marktvisie 'Waterschapsmarkt van de toekomst', die gebaseerd is op samenwerkingsprincipes (waaronder eerlijkheid, transparantie en gelijkwaardigheid). In de aanbesteding is daarom volledig op gunningscriterium kwaliteit gegund, waarbij als onderdeel een visie op Kosteneffectief gedrag en omgang met de AKWR. De contractvorm en de juridische kaders voor nadere opdrachten zijn nader geconcretiseerd samen met de aannemers die als beste uit de aanbesteding kwamen. Tijdens de implementatiefase is gezamenlijk tussen WBL en de marktpartijen gekozen voor het werken in een Bouwteam (twee fasen contracten) met aansluitend een realisatiecontract op basis van de (UAV-GC).

⁴ [leidraadaanbestedenjanuari2009.pdf \(pianoo.nl\)](#)

7. Vertaling naar contract(en) en aanbesteding(en)

Met het inkoopplan kunnen de concrete project(en), percelen of raamovereenkomst(en) worden voorbereid en de aanbesteding(en) worden gestart.

Voor het praktijkvoorbeeld van Waterschapsbedrijf Limburg was de aanbestedingsprocedure Europees openbaar, aangezien het aantal potentiële aanbieders beperkt (maximaal 4 tot 7 per perceel ingeschat) was en WBL niet onnodig (midden en klein) bedrijven uit wilde sluiten. De omvang van de werkzaamheden was nog niet duidelijk bij publicatie. Daarom is na aanbesteding een portfolio overzicht gemaakt die gedeeld kon worden met de partners. Er is een omzetverwachting (maar geen omzetgarantie) gegeven. De omzetverwachting zorgde enerzijds voor het inschatten van de terugverdientijd van investeringen en anderzijds het vertrouwen in opdrachten en daarmee de samenwerking ten goede kwam. Het portfolio overzicht wordt tijdens de contractperiode periodiek geactualiseerd en gebruikt voor de werkverdeling, waarbij de raamcontractpartners in onderlinge afstemming een voorstel doen voor de werkverdeling die aansluit bij capaciteit, ervaring en beschikbaarheid.

In de aanbesteding zijn geen tarieven of eenheidsprijzen uitgevraagd. Wel zijn de tarieven die zijn ingediend na de aanbesteding getoetst op marktconformiteit door een onafhankelijke derde. In de concretiseringsfase hebben de contractpartners samen met WBL de volgende kostenbeheersingsmaatregelen afgesproken; transparantie in kosten ('open book'-methode) en de inzet van een onafhankelijke kostendeskundige.

Een voorbeeld:

Gemeente X heeft de ambitie om projecten zo circulair mogelijk te realiseren. Door de gecontracteerde aannemer mee te laten denken in de meest logische programmering en fasering van de projecten, kan dit stimuleren, bijvoorbeeld door de materialen in de projecten onderling her te gebruiken. Het minder strak voorschrijven van tijdspaden van projecten binnen een programma helpt, maar ook de totale doorlooptijd van een programma langer maken, geeft vaak meer speelruimte voor de aannemer. Hetzelfde geldt voor budget. Het opslaan, schoonmaken en/of herstellen van bepaalde materialen kan op projectbasis duurder zijn. Echter draagt dit wel meer bij aan de doelstellingen. Bouw in individuele projecten deze ruimte dan ook in.

4. Programmatisch inkopen: de valkuilen

Klinkt goed zou je zeggen, maar pas op! Er zijn ook valkuilen bij het toepassen van programmatisch inkopen.



Het is van belang goed na te denken over de inrichting van de inkoop. Als de scope van de inkoop zo groot wordt gemaakt (*in omvang of looptijd*) dat álle werkzaamheden hieronder vallen, ontstaat er een risico. Dit kan ertoe leiden dat de markt verstoord wordt, partijen lange tijd uitgesloten worden van omzet bij deze opdrachtgever of de omvang in relatie tot de contractperiode te groot is voor de kleinere (*vaak lokale*) marktpartijen.



Het andere uiterste is het te nauw omschrijven van de scope waardoor je de flexibiliteit kwijtraakt om gedurende de contractlooptijd gelijksoortige werkzaamheden binnen het gebied mee te nemen. Zeker omdat de overeenkomsten vaak aangegaan worden voor langere termijnen en de scope vaak nog tijdens de looptijd kan wijzigen. Dit kan leiden tot wezenlijke wijzigingen.



Een andere valkuil is het wekken van valse verwachtingen. Denk bijvoorbeeld aan indicaties van hoeveelheden van het werk die niet waar gemaakt kunnen worden. De marktpartij verwacht dat hij bepaalde omzet krijgt en de opdrachtgever verplicht/verwacht ook vaak dat de marktpartij capaciteit vrijhoudt en investeringen doet. Als dan de werkelijke hoeveelheden in de contractperiode tegenvallen, ontstaat een onwenselijke situatie als er geen compensatie voor de gemaakte (faal)kosten wordt gegeven.



Een andere zorg die vaak terugkomt, is een marktconforme prijs door minder concurrentie wanneer er bijvoorbeeld een samenwerkingsovereenkomst of raamovereenkomst gesloten is. Dit is deels te ondervangen door hier een goed transparant proces voor in te richten. Bij langdurige samenwerkingen komt de oplossing vanuit de gecontracteerde partij(en). Aandachtspunt is om breed oplossingen uit de markt te blijven betrekken. Dit heb je wel wanneer een los project in concurrentie op beste prijs-kwaliteit wordt aanbesteed.

Bovenstaande valkuilen zijn aandachtspunten die voorkomen kunnen worden door de inkoop en contractmanagement op tactisch niveau zorgvuldig in te richten, bijvoorbeeld door scope-optimalisatie in relatie tot de marktsituatie en het geven van een omzetgarantie

5. Programmatisch inkopen: tips

Alleen de keuze voor programmatisch inkopen is geen garantie voor succes en het behalen van de eerder genoemde voordelen. Ook de wijze van werken binnen de opgave na de aanbesteding is van belang. Daarom hier nog enkele tips:

1. Inrichten proces

De inrichting van het proces na de contractering draagt veel bij aan het behalen van de voordelen van strategisch inkopen. Hierbij is het van belang dat er ook programmatisch (*projectoverstijgend*) gewerkt wordt. De projectoverstijgende doelen en ambities moeten ook in de individuele projecten aandacht krijgen en geborgd worden. Dit bereik je onder andere door:

- a. *Op directieniveau overeenstemming te krijgen over de doelen en de wijze waarop die doelen moeten worden gehaald*
- b. *Projectteams laten rapporteren op de programmadoelen en hoe de individuele projecten daaraan bijdragen.*
- c. *Aanvullend op b is het raadzaam om ook een programmeer team of programmamanager aan te wijzen die de lijn van de projectoverstijgende doelen en ambities bewaakt.*
- d. *Projectoverstijgend leren te stimuleren door expliciet te evalueren en hier momenten voor in te plannen.*
- e. *Voldoende doorlooptijd in projecten te hanteren zodat overstijgende doelen en ambities niet worden geschrapt omwille van de planning.*
- f. *Aandacht voor de projectoverstijgende doelen en ambities en lerend vermogen in je inkooptraject. Dit kan door bijvoorbeeld contracteisen of een gunningscriterium op te nemen.*

2. Borgen continuïteit

Veel voordelen die voortkomen uit strategisch inkopen hebben een relatie met het lerend vermogen en de inzet van dezelfde mensen op de verschillende projecten binnen de opgave. Wanneer voor de individuele projecten overall losse teams in worden gezet, raken deze voordelen verloren. Er wordt dan vaak weer vanuit het project gedacht waarbij de projectoverstijgende voordelen, doelen en ambities uit het oog verloren worden. Het borgen van de continuïteit van de projectteams over meerdere projecten draagt bij aan het behalen van de doelen.

Dit is te stimuleren door:

- a. *Een poule van medewerkers in te zetten op meerdere projecten binnen een programma, bijvoorbeeld door per perceel een projectteam aan te wijzen en je perceelgrootte daarop af te stemmen.*
- b. *In te zetten projectteams bij startoverleggen bewust te maken van de projectoverstijgende doelen en ambities.*

3. Voldoende tijd en budget

Wanneer beoogd wordt om projectoverstijgende doelen en ambities te behalen en de inkoop hierop is ingericht, is het van belang dat ook de individuele projecten de ruimte krijgen om hieraan bij te dragen. Dit zit vaak in tijd en budget. Als voor de individuele projecten een vaste planning geldt waarbij in die planning niet is gekeken naar een fasering die het best bijdraagt aan de overkoepelende doelen en ambities, dan kunnen deze ook niet worden waargemaakt. Hulpmiddelen hiervoor kunnen zijn:

- a. *Marktpartijen betrekken bij de indeling van de projectprogrammering.*
- b. *(Ruimere) bandbreedtes opnemen in ramingen en planningen.*

4. Omzetgarantie

Het meegeven van een omzetgarantie helpt bij het helder maken van een te verwachten omzet en daarmee inzet binnen een overeenkomst. Hierdoor kan de markt beter inschatten welke capaciteit gereserveerd moet worden en welke potentie er is bij het terugverdienen van eventuele investeringen. Belangrijk hierbij is wel:

- a. *Denk na over het omgaan met afwijkingen.*
- b. *Houd rekening met vrijgehouden capaciteit en benodigde investeringen aan de voorkant en spreek ook hiervoor af hoe omgegaan wordt met wisselingen en andere inzet.*
- c. *Maak heldere afspraken over de verdeling van de omzet over de looptijd van het raamcontract (in het geval van meerdere contractpartners).*

Overkoepelend komt het vaak neer op een gelijkwaardige, eerlijke en transparante wijze van samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, bijvoorbeeld door te werken volgens de samenwerkingsprincipes van de marktvisie ¹.

¹ [De Marktvisie: Waterschapsmarkt van de toekomst](#)

Tot slot

De maatschappelijke uitdagingen vragen om bredere samenwerkingen tussen opdrachtgevers en de markt. Uit onderzoek blijkt dat er veel winst te behalen valt in de manier waarop we binnen de GWW-sector inkopen inrichten. Het breder kijken dan individuele projecten en op een slimme wijze opgaven bundelen, draagt bij aan het behalen van hogere doelen en ambities, maar ook om simpelweg meer werk uit te voeren met minder middelen. Dit betekent niet dat elke aanbesteding nu uit een bundeling van verschillende projecten moet bestaan. Het strategisch inkopen betekent dat aan de voorkant wordt overwogen of het slimmer kan en welke winst er te behalen is als we onze blik verbreden buiten de projectkaders.

Wij denken hier graag samen met u in mee! Meer weten?

Neem contact op met ons team Inkoopadvies & Contractmanagement

Deze whitepaper is tot stand gekomen in samenwerking met
Waterschapsbedrijf Limburg.



Chantal Schrijver
chantal.schrijver@tauw.com
+31 62 11 04 77 6



Danny Boogert
danny.boogert@tauw.com
+31 62 15 42 53 5



Henberto Remmerts
henberto.remmerts@tauw.com
+31 65 35 76 33 2



Sybren Boukema
sybren.boukema@tauw.com
+31 61 10 74 76 5

Bijlagen:

Definitie programmatisch en seriematig inkopen

In de hoofdtekst van de white paper is de definitie van programmatisch en seriematig inkopen gekoppeld aan de 3 niveaus van inkopen (*strategisch, tactisch en operationeel*). Zowel het tactisch als strategisch inkopen vallen onder de noemer 'programmatisch inkopen', wat alleen betrekking heeft op het inkoopproces.

We spreken van programmatisch inkopen als er een projectoverstijgende relatie aangegaan wordt met één of meerdere opdrachtnemer(s), waarbij er een centrale sturing op de doelen wordt toegepast. Dit is wat anders dan programmatisch werken, zoals het Hoogwaterbeschermingsprogramma, waar er overkoepelende processen uitgevoerd worden, los van de keuzes in het inkooptraject. Zie tabel 1 voor verdere verduidelijking.

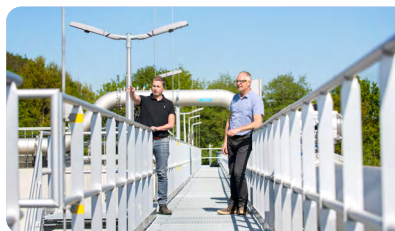
	Raamovereenkomst	Seriematig inkopen	Programmatisch inkopen	Programmatisch werken
Opgave gericht / centrale doelen	Nee, meestal repeterende / gelijksoortige werkzaamheden	Niet altijd, vaak gelijksoortige assets met een V&R opgave	Ja	Ja
Overkoepelende aansturing	Niet altijd, wel wenselijk	Niet altijd, soms op GOKIT aspecten	Niet altijd, wel wenselijk om voordelen te behalen	Ja op GOKIT-aspecten
Gebundelde inkoop	Ja, let op dat door toepassing van minicompetities ontstaan losse opdrachten	Ja	Ja	Is mogelijk, maar is niet altijd het geval, wel gewenst om voordelen te halen

Tabel 1: verschil seriematig inkopen, programmatisch inkopen en programmatisch werken

Er kan dus programmatisch ingekocht worden (*bijvoorbeeld een raamcontract*) zonder dat er programmatisch gewerkt wordt (*waarbij er geen programmeam is ingericht die de contracten integraal beheerst*). Er kan daarnaast ook programmatisch gewerkt worden zonder dat er programmatisch is ingekocht, bijvoorbeeld het HWBP dat losse projecten maakt, maar wel één waterveiligheidsopgave heeft en ieder project weer zijn eigen inkooptraject heeft.

Praktijkvoorbeelden programmatisch inkopen bij andere overheden

Naast de praktijkvoorbeelden uit de waterschapswereld zijn er al diverse voorbeelden bij andere overheden (zie figuur 3). TAUW heeft reeds ervaring opgedaan bij gebiedsontwikkelingen (*gemeente Amsterdam*) en de energienet uitbreiding (*Liander*).



Provincie NH en RWS hebben programmatisch ingekocht. Hierbij is het integrale beheer en onderhoud aan vaarwegen en wegen in een gebiedscontract aan één aannemer gegund voor 10 jaar. De omvang van de werkzaamheden is daarin vooraf niet bekend.

Bruggen & kades. Een programma om de bruggen en kades in Amsterdam weer veilig te krijgen. Zo zijn de bruggen geclusterd in groepen van verschillende bruggen in één gebied om zo hergebruik te stimuleren en de bereikbaarheid van de stad te waarborgen.

